



冉斌◎主编

本书为中国本土企业而写，它以战略规划方法论为基础，最新战略咨询案例为主线，解答了企业在战略规划方面的疑惑，帮助企业管理者正确掌握战略规划工具与方法。

战略规划三部曲

方法·实务·案例

STRATEGIC PLANNING TRILOGY

Methods & Practice & Case

唐东方◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

战略规划三部曲

——方法·实务·案例

唐东方 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目(CIP)数据

战略规划三部曲/唐东方著. —北京:中国经济出版社,2009.3

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8970 - 2

I. 战… II. 唐… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 193507 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:www.economyph.com

责任编辑:李煜萍(电话:13691313466,email:pkulyp@163.com)

责任印制:张江虹

经 销:各地新华书店

承 印:北京东光印刷厂

开 本:170×240mm

印张:15.75 字数:288千字

版 次:2009年3月第1版

印次:2009年3月第1次印刷

书 号:ISBN 978 - 7 - 5017 - 8970 - 2/F·7953

定价:39.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,由我社发行部门负责调换,电话:68330607

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282 国家版权局反盗版举报中心电话:12390

服务热线:68344225 68341878

我们一直在努力,未来还会更加努力!

我将这套丛书推荐给大家。多年来,我一直在咨询行业工作,这是一份让我感到兴奋和精彩的工作。编撰这套丛书,是我职业生涯的又一次磨炼。

我相信当管理专家红人馆的同事们一起将各自多年来的管理经验总结出来的时候,我们的努力无疑对咨询行业和企业有非常大的帮助。

作为国内第一套全面介绍中国顾问管理思想及咨询成果的丛书,我们期望能够充分体现出原创性的特点——国内以往出版的许多论述管理思想和咨询成果的丛书,都是西方某管理大师或某管理理论的追随品或复制品,属于自己的东西很少,原创并做出系统阐述的书籍则更少。本套丛书的出版,相信能够弥补中国管理咨询界的一些思想空白和学术空白。书中所有新思想和方法论都是我们在长期管理咨询实践中总结出来的,并经过了许多企业持续不断地应用、实践和检验。相信这些由我们中国顾问提出的管理思想一样能够闪烁出智慧的光芒。

同时,这套丛书还具有团队创作的特点。书中许多思想和智慧的火花都是我们这个顾问团队在无数次的交流与沟通、协作共事的过程中碰撞出来的,因而这是一个集体智慧的成果。虽然每本书的表达方式因内容和作者的不同而有所差异,但其思想脉络和管理理念却是完全一致的。

这套丛书的价值究竟如何,我怀着忐忑不安与期待之情,希望读者能给我们提出具有建设性的意见和要求。作为一种尝试和探索,我相信本套丛书还有许多值得探讨的问题和有待改进的地方,但我想,只要我们坚持科学的态度和孜孜以求的精神,就一定能创作出根植于中国企业的管理思想和咨询方法来。

回首多年的管理实践,我深感咨询行业是个知识的炼狱,更是人的炼狱。我

相信任何一个顾问都有和我同样的感受,那就是咨询经历的个案越多,接触的行业范围越广,反而会越来越深刻地觉察到自己知识底蕴的不足和个人力量的渺小。然而也正是这样的压力使我们总是以团队作战,总是永不停止地在创新和学习。在外人看来,顾问是一个时尚而优雅的职业。其实这只是人前光鲜的一面,顾问人后真实的一面也充满着艰辛:一年有一大半的时间在外地出差;经常连续超过 16 个小时地工作;搭最早的航班去客户那里;搭最晚的航班回公司;为了提交优秀的咨询方案常常冥思苦想;和客户进行一轮又一轮的沟通,对之进行培训;进行多套方案的比较与选择……其中的甘苦,只有顾问和顾问的家人最了解。

然而不管怎样,我们一直在努力,未来还会更加努力!

最后我要深深感谢参与本套丛书写作的所有顾问,我以你们为骄傲——你们是这个行业优秀的人,是一群深深热爱着自己事业的人!

期待着与大家交流,我的电话是 13509606769,电子邮箱是:ranbin@vip.163.com。



2009 年 2 月

“选择正确的路”远远胜于“在既定的路上走正确”。企业经营管理也正如此,选择正确的发展方向远远胜于在既定的方向上执行正确,即战略绩效远胜于运营绩效。有许多运营能力相当不错的企业,由于在发展方向选择上不是很明智,或者根本没有考虑发展方向问题,导致经营犹如逆水行舟,最终只取得了普通的绩效;而一些在发展方向上选择正确的企业,虽然运营能力较为普通,但它们犹如顺水行舟,结果取得了良好的经营业绩。

正确的战略是企业取得卓越绩效的核心问题。正确的战略需要科学的战略分析和战略规划来实现。优秀企业必须密切关注企业的外部环境变化所带来的机会与威胁,合理运用机会,化威胁为机遇;优秀企业必须清楚地认识企业自身与行业及对手相比所具有的优势与劣势,充分利用自身优势,合理避免劣势,构建和打造企业核心能力,从而在市场竞争中取得优势竞争地位;优秀企业必须对外部环境和内部经营状况了如指掌,从而准确地判断应该采取什么样的战略措施。

优秀战略所带来的优势有:

(1)在“我们要做的是什”这个问题的关键点上,为整个组织提供明确的指导;

(2)使企业管理者及其组织成员对市场的变化、新的机会以及威胁更加警觉;

(3)努力使组织的不同管理者所作出的努力方向保持一致;

(4)创造一种更具有预见性的管理;

(5)推动一种处于持续发展过程中的业务模式——这种业务模式可能会为企业带来持续的成功;

(6)为管理者提供一种可以用来衡量资本资源和人力资源投入要求的基本

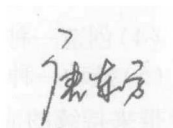
原则,这个基本原则强烈要求企业将资源分配到对战略起支持作用以及能够产生有利结果的领域。

优秀战略是不断改善企业长期业绩的关键之所在。企业发展历史表明,高业绩的企业往往是根据外部和内部环境分析制定战略,按照战略采取行动,而不是被动地作出反应或进行防卫。这些企业往往是战略性地适应环境,主动利用环境变化带来的机会,构建企业核心竞争能力,最终获取超群的财务业绩。积极追求是优秀战略的典型特征,可以推动一家企业获得长足进步,保持快速发展,成为行业卓越企业铺平道路。卓越企业几乎是优秀战略带来的结果,而不是碰运气或长期经营一笔大财富的结果。

本书共分五章,第一章介绍了企业战略规划概况,包括战略规划基本内容、战略规划的重要性、战略规划程序以及战略规划分工。第二章是从企业外部环境来分析企业所面临的机遇与威胁,包括宏观环境分析、产业环境分析、竞争对手及相关者分析。第三章是从企业内部经营来分析企业所具有的优势与劣势,包括企业内部财务分析、发展阶段分析、核心能力分析、管理成熟度分析等。第四章详细描述了制定战略规划的过程,包括企业愿景、战略目标、业务战略和职能战略的制定程序与方法。第五章介绍了两个战略规划咨询案例。

本书是一本实实在在的战略规划实用操作书籍,它简明地介绍战略规划的基本理论,中间穿插大量案例,让读者一边了解理论,一边通过实际案例印证理论,最终达到对理论的运用自如。本书可作为企业管理者、战略管理咨询人员以及工商管理硕士全面认识战略规划制定过程和方法的读本,帮助他们科学、规范地制定清晰的企业发展战略规划。

本书的观点来自我们在 70 余家企业所做的战略咨询的归纳与总结。在此,我衷心感谢客户多年来的大力支持和帮助。在跟客户不断沟通与探讨的过程中,我们与客户同舟共济,共同成长;同时,让我们感到欣慰的是,很多客户在我们的帮助下,明确了企业愿景、战略目标、产业战略、产品战略、区域战略和职能战略,战略对其企业经营管理起到了非常好的导向作用。其中,不少企业取得了长足的进步和突破性的发展。



2009 年 2 月

[目 录] >>> CONTENTS

第一章 企业发展战略简述	1
开篇案例 远望谷该如何规划自己的战略?	2
第一节 战略包括哪些内容?	4
一、什么是战略?	4
二、企业愿景	5
三、战略目标	7
四、业务战略	11
五、职能战略	14
第二节 为什么要制定战略?	18
第三节 怎样制定企业战略?	20
一、外部环境分析	21
二、企业内部分析	22
三、战略规划	22
第四节 谁来制定企业战略?	22
一、战略制定分工	22
二、战略制定方法	24
第二章 外部环境分析	29
开篇案例 华新水泥该如何分析自己所处的外部环境?	29
第一节 影响企业战略发展的外部因素有哪些?	31
第二节 如何进行宏观环境分析?	32
一、经济因素	32
二、政治/法律因素	34
三、人口因素	36
四、社会/文化因素	40
五、地理因素	41
六、科技因素	41

第三节 如何进行行业环境分析?	43
一、市场需求与供给分析	43
二、行业生命周期分析	50
三、行业集中度分析	56
第四节 如何进行竞争环境分析?	60
一、五种竞争力分析	61
二、竞争对手分析	66
第五节 如何进行消费者分析?	80
第三章 企业内部分析	85
开篇案例 永琪应如何做企业内部分析?	85
第一节 影响企业战略发展的内部因素有哪些?	87
第二节 如何进行企业发展阶段分析?	88
一、企业生命周期理论	88
二、产品生命周期理论	91
三、企业的战略发展阶段	97
第三节 如何进行企业财务状况分析?	100
一、财务分析主要方法	101
二、财务分析主要指标	102
第四节 如何进行企业竞争成本分析?	108
一、企业价值链	109
二、行业价值链	110
三、运用价值链进行成本分析	111
第五节 如何进行企业核心竞争力分析?	115
一、企业资源分析	115
二、企业能力分析	116
三、企业核心竞争力分析	119
第六节 如何进行企业管理成熟度分析	123
第七节 如何将内外部分析相结合——SWOT 分析	147
第四章 战略规划	151
开篇案例 顺电应该如何摆脱目前的发展困境?	151
第一节 怎样确定企业愿景?	153

第二节 怎样制定战略目标?	155
一、战略目标主要指标	156
二、战略目标制定步骤	160
第三节 怎样制定业务战略?	162
一、产业战略	162
二、产品战略	171
三、区域战略	174
四、客户战略	176
第四节 怎样制定职能战略?	178
一、营销战略	178
二、生产战略	183
三、人力资源战略	184
四、财务战略	188
五、技术战略	188
第五章 战略规划案例	195
第一节 XX 集团发展战略规划	195
一、五金行业基本分类	196
二、五金主要生产、消费分布	196
三、我国五金行业发展状况	197
第二节 YY 鞋业发展战略规划	230

第一章 企业发展战略简述

企业战略就是确定企业长远发展目标与方向,并指出实现长远目标的策略和途径。

企业战略是一系列扩张方式、竞争策略和经营方法的联合体。管理者运用这些扩张方式、竞争策略和经营方法来实现战略扩张,取得竞争优势,最终实现战略目标。

企业战略从高到低可分为企业愿景、战略目标、业务战略和职能战略等。

企业愿景是企业愿望的景象,是组织希望将来实现的理想。

战略目标是对企业战略经营活动取得的主要成果的期望值。

业务战略指的是企业未来业务发展的方向,即企业明确重点在哪些产业、哪些区域、哪些产品、哪些市场、哪些客户发展。业务战略包括产业战略、区域战略、产品战略、市场战略、客户战略等。

职能战略是指支持企业愿景、战略目标、业务战略实现的职能性活动战略。职能战略一般可分为营销战略、人力资源战略、财务战略、生产战略、研究与开发战略等。

【开篇案例】

远望谷该如何规划自己的战略?^①

许多人可能都有过开车堵长龙的经历,其中,有不少次是发生在收费站。如果采用了 RFID 射频识别技术(俗称电子标签),汽车在行驶过程中即可完成鉴别收费,高速公路上不再堵车,所有桥梁都能快速通过。

另一幅普遍的场景是,每当人们在商场或超市购完物时,往往被收银台前熙熙攘攘的人群拦住,几乎所有的购物乐趣一扫而光。如果采用了 RFID 射频识别技术,推着满满的购物车,只要从收银台前走过,即可完成所有的结算。

采用了 RFID 射频识别技术,整个社会的运行效率将大为改观。有人把 RFID 技术称为“物联网”,与互联网相提并论。

深圳市远望谷信息技术股份有限公司是一家从事微波 RFID 射频识别技术研究和发展的的高新技术企业。远望谷以新产品研发和市场营销为主要经营方向,主导产品为完全拥有自主知识产权的微波射频识别系统——“XC 型自动设备识别系统”、衍生的专用配套仪表及系统应用软件。

远望谷的“XC 型自动设备识别系统”先后通过了由国防科工委、铁道部组织的科技成果鉴定。该系统符合铁道部颁布的 TB/T3070-2002《铁路机车车辆自动识别设备技术条件》,兼容于 ISO-10374 国际标准及北美铁道协会(AAR)铁路自动识别标准。“XC 型自动设备识别系统”成功应用于中国铁路车号自动识别系统,产品遍及全国 18 个铁路局(集团)、七万公里铁路线。作为全天候运行的铁路运输管理设备,其在铁路货车使用费用清算(仅此一项每年为铁道部增收三亿多元人民币)、铁路车辆实时追踪管理、提高客车正点率等方面都发挥了巨大的作用。它的使用,使我国铁路现车管理一跃跨入世界先进水平,由此产生了巨大的社会效益和经济效益。2004 年至 2006 年,远望谷 RFID 射频识别技术在铁路行业取得了广泛的应用。2007 年,远望谷 RFID 技术全面进入烟草行业,迅速在浙江烟草、安徽烟草、上海烟草、辽宁烟草等多个省份应用。

但是,远望谷的 RFID 技术还有广泛的发展前景。RFID 技术可以快速读写、长期跟踪管理,被认为是 21 世纪最有发展前途的信息技术之一。据专业调查统计,2001 年至 2005 年全球 RFID 总开支的年复合增长率为 37.3%。专业预测则

^① 注:案例根据《专攻电子标签,远望谷先手圈地“物联网”》改编。主要参考资料:应允佳,《专攻电子标签,远望谷先手圈地“物联网”》,上海证券报,2007 年 8 月 29 日。

认为,RFID 市场还将迎来爆发性增长,至 2010 年年复合增长率将达 46%。而在中国,到 2009 年 RFID 的市场容量则可能会有相当程度的膨胀,年复合增长率大约可以达到 65.6%。可以说 RFID 技术在全球都处在高增长的初期。

据介绍,2003 年沃尔玛和美国国防部大力推广 RFID 技术。RFID 射频识别技术不仅适用于铁路和烟草,它还可以运用于军事运用、图书馆、零售、物流等多个领域,拥有巨大的市场。RFID 射频识别技术在沃尔玛物流供应链中起到比较重要的作用,沃尔玛已明令要求其全球前 100 家供应商全部提供带有电子标签的货物,并逐步推及中、小供应商。而这部分在国际上正在逐步推广的市场,在国内还没有全面启动。所以,远望谷还面临着物流供应链这个看得见也吃得着的广阔市场。

虽然用电子标签替代条形码的市场前景广阔,但真的完全取代条形码到目前为止还可行性不足。远望谷内部人士打了个比方,一个条形码的成本在 1 分钱以内,而电子标签相比之下却高得多,一台冰箱贴一个一块钱的电子标签会有影响吗?不会。但是一瓶一块钱的矿泉水再贴上一个一块钱的电子标签,成本一下子就翻倍了。目前一个电子标签的最低成本也要一两块钱,成本不下来,推广前景就可能受到限制。

有着先进技术,面对广阔市场前景的远望谷,在发展前景大好的形势下应如何充分利用自己的优势来发展企业?应该制定怎样的战略目标?应该进入哪些行业?应该攻克哪些客户?换句话说,远望谷应该如何规划自己的战略呢?

第一节 战略包括哪些内容?

有首描写人生和情感的网络歌曲里有这样一句歌词:“在下一个路口,是向左还是向右?”这句歌词用来形容处于十字路口的企业是再合适不过的。

每个企业都是在一个又一个十字路口不断选择的过程中发展壮大的。如何调整自身以适应日益变化的环境,如何在行业洗牌的阵痛中部署新的战略,是每个企业时刻面临的问题。

而正是在这“向左,还是向右”的抉择中,企业可能从此崛起,也可能从此销声匿迹,关键的问题在于企业战略选择正确与否。

一、什么是战略?

几乎所有的企业都面临与远望谷同样的问题:如何给企业正确的定位,如何给企业制定战略目标,应该进入哪些行业、哪些区域、哪些市场等等,即面临企业战略问题。

战略一词原为军事术语,指对战争全局的谋划和指挥。一般而言,战略是泛指重大的、带全局性的、规范性的谋划。

什么是企业战略呢?企业战略就是确定企业长远发展目标与方向,并指出实现长远目标的策略和途径。

企业战略是一系列扩张方式、竞争策略和经营方法的联合体。管理者运用这些扩张方式、竞争策略和经营方法来实现战略扩张、取得竞争优势,最终实现战略目标。

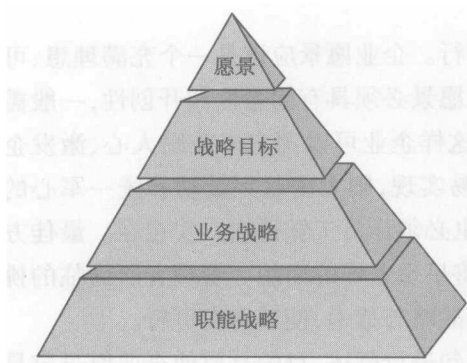
企业战略是比较复杂的,为了简化对企业战略的认识,我们把战略简化成愿景、战略目标、业务战略、职能战略等几个部分。当然,不是所有企业的战略都包括愿景、战略目标、业务战略、职能战略几部分,有的企业战略可能是一个或者几个部分的组合,如图 1-1。

愿景:企业未来要成为一个什么样的企业?

战略目标:企业未来要达到一个什么样的发展目标?

业务战略:企业未来要在哪些产业、哪些区域、哪些市场发展,重点发展什么样的产品?

职能战略:需要建立哪些核心能力,如财务投资、人力资源技术、市场营销、



- 愿景：企业未来要成为一个什么样的企业？
- 战略目标：企业未来要达到一个什么样的发展目标？
- 业务战略：企业未来要在哪些产业，哪些区域，哪些市场发展，重点发展什么样的产品？
- 职能战略：需要什么样的财务投资、人力资源、技术、市场营销、生产制造战略以支持企业战略的实现？

图 1-1 企业战略的构成要素

生产制造战略，以支持企业战略的实现？

二、企业愿景

企业愿景就是企业愿望的景象，是组织希望将来实现的理想。愿景是企业未来想要成为一个什么样的企业，即企业的未来发展蓝图。愿景是企业永远为之奋斗的图景，它是一种意愿的表达。愿景可以团结人、激励人；愿景是企业困难时期或不断变化时代的方向舵；愿景是在竞争中取胜的有力武器；愿景能够把企业凝聚成一个共同体。伟大的公司都会制定远大的企业愿景作为特别有力的机制来刺激企业进步。远大的愿景可以促使大家团结一致，集中于伟大的目标，可以激发所有人的力量。

企业任何时候都需要愿景的指导。清晰明了的企业愿景，不但能为管理者在资源配置和发展方向等方面提供明确的指示，还能激发企业员工对未来发展道路的热情与激情。具体来说，企业愿景对企业发展的作用主要体现在以下几个方面：

- (1) 使高层管理者对企业的长期发展方向有一个清晰的认识，减少企业管理者由于对企业发展方向的理解不一致带来的风险；
- (2) 激发企业员工的内在承诺，激励他们为企业愿景实现的努力；
- (3) 引导企业所有部门以此来确定部门的努力方向，使企业各部门行动方向一致，形成合力。

企业的高层管理者需要创建愿景。有效的愿景促使企业及其员工超越自身，不再把目光拘泥于目前的状态，而是展望未来的成就。同时，制定愿景也就是为组织和个人建立期望。这些期望必须清晰、简洁、立足当下。具体来说，创

建企业愿景,需要注意以下几点:

首先,企业愿景必须远大而且切实可行。企业愿景应该是一个充满理想、可以给人带来憧憬和向往的远大目标,企业愿景必须具有前瞻性和开创性,一般需要通过企业五至十年的努力才能达成。这样企业可以用它来鼓励人心、激发企业员工的激情。如果企业愿景在短期容易实现,则无法起到鼓动和统一军心的作用,只会被视而不见。另一方面,愿景也必须让员工觉得它实实在在。最佳方式是让员工真切体会到愿景实现后企业将呈现怎样的面貌。管理者所面临的挑战是让明天切实可见,然后逐步制定具体战略与战术,使其切实可行。

其次,企业愿景必须用短小精悍的语句进行阐述,目的是要使企业愿景容易被员工理解、记住。太长或太复杂的愿景阐述容易被员工忽视。

最后,企业愿景一旦制定,就要对其大加宣扬。要谈论愿景,庆贺愿景,推销愿景,将企业愿景传达到企业的每个角落,让企业每一位员工深刻体会企业愿景。

下面,我们来看看一些知名企业的愿景。

【示例 1-1】

部分知名企业愿景

◆ 万科愿景

成为中国房地产行业持续领跑者。

◆ 苏宁电器愿景

打造中国最优秀的连锁服务品牌。

◆ 国美电器愿景

成为全球顶尖的电器及消费电子产品连锁零售企业。

◆ 中国联通愿景

创国际一流电信企业,做世界级卓越公司。

◆ 清华同方愿景

创世界一流高科技企业。

◆ 金蝶软件愿景

成为全球企业管理软件及电子商务服务市场的领导者。

◆ 宇通集团愿景

成为中国一流的以商用车业务为主业的新兴产业集团。

◆ 康佳集团愿景

成为具有全球竞争力的强势电子品牌。

◆ 苹果电脑愿景

让每人拥有一台电脑。

◆ 微软愿景

计算机进入家庭,放在每一张桌子上,使用微软的软件。

◆ 麦当劳愿景

成为世界最佳用餐经验的快速服务餐厅。

◆ 福特汽车愿景

成为世界领先的汽车产品和服务的公司。

三、战略目标

战略目标是对企业战略经营活动将取得的主要成果的期望值。战略目标的设定,同时是企业愿景的展开和具体化,是企业愿景中确认的企业经营目的和社会使命的进一步阐明和界定,也是企业在既定的战略经营领域展开战略经营活动所要达到的水平的具体规定。战略目标一般具有以下一些特点:

1. 宏观性

战略目标是一种宏观目标。它是对企业全局的总体设想,它的着眼点是整体而不是局部。它是从宏观角度对企业未来的一种较为理想的设定。它所提出的,是企业整体发展的总任务和总要求。它所规定的,是整体发展的根本方向。因此,人们所提出的企业战略目标总是高度概括的。

2. 长期性

战略目标是一种长期目标。它的着眼点是未来和长远。战略目标是关于未来的设想,它所设定的,是企业职工通过自己的长期努力奋斗而达到的、对现实的根本性改造。战略目标所规定的是长期的发展方向,它所提出的是长期的任务,绝不是一蹴而就的,需经过企业职工相当长的努力才能够实现。

3. 相对稳定性

战略目标既然是一种长期目标,那么它在规定的时间内就应该是相对稳定的。战略目标既然是总方向、总任务,那么它就应该是相对不变的。这样,企业职工的行动才会有一个明确的方向,大家对目标的实现才会树立起坚定的信念。当然,强调战略目标的稳定性并不排斥根据客观需要和情况的变化对战略目标